



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAÚZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

T.Mon
658.812
B224
2012

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE
ANUNCIOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PUBLICITARIAS DEL
DIARIO LA PRENSA**

PRESENTADO POR:

1. Milagro del Socorro Barahona Jirón. 2005-20178
2. Bertha Patricia Guido Álvarez. 2005-20734
3. Lucía de los Ángeles Meléndez Mixter. 2005-20445

TUTOR:

MSC. Ronald Torres

Managua, Junio 2012



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA**

Managua, 19 de Septiembre de 2011

**Br. Bertha Patricia Guido Álvarez
Br. Lucía de los Ángeles Meléndez Mixter
Br. Milagro del Socorro Barahona Jirón**

Sus manos

Apreciables Brs.

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado:
**"PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE GESTION DE
ANUNCIOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PUBLICITARIAS DEL
DIARIO LA PRENSA"** cumple con los requisitos y normativas establecidos para la
evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios
por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es el Mba. Ronald
Torres Mercado

Atentamente,

**Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández.
Decano**



Cc: Mba. Ronald Torres Mercado.-Tutor, FCS Archivo Septiembre 2011

Managua 20 de Octubre del 2011.

Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández
Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas
Su despacho:

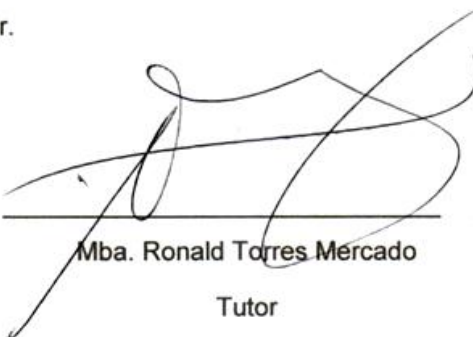
Estimado Decano:

Por medio de la presente doy autorización del tema **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE GESTION DE ANUNCIOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS PUBLICITARIAS DEL DIARIO LA PRENSA”** que cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación para la defensa de la tesina a las bachilleres:

Br. Barahona Jirón Milagro del Socorro
Br. Guido Álvarez Bertha Patricia
Br. Meléndez Mixter Lucia de los Ángeles

Sin más que agregar.

Atentamente



Mba. Ronald Torres Mercado
Tutor

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimientos	iii
I.- Introducción	1
II.- Justificación	2
III.- Objetivos	3
IV.- Capítulo 1: Descripción y Diagnóstico situación actual	4
1.1.- Planteamiento de la situación problemática	4
1.2.- Servicio que se desarrolla en el área	7
1.3.- Tipos de cliente que interactúan en el proceso	8
1.3.1- Clientes externos	8
1.3.2- Clientes Internos	8
1.4.- Herramientas y documentos que sustentan el diagnóstico	9
1.4.1- Diagrama Causa y Efecto	10
1.4.2- Figura Rica	11
1.5.-Posibles GAP que afectan el proceso	13
1.6.- Cálculos estadísticos	15
1.6.1- Diagrama de Pareto	20
1.7.- Proceso crítico a mejorar en la propuesta	21
V.- Capítulo 2: Propuesta del plan de mejoras en el proceso	22
2.1.- Mejora en los procesos	22
2.1.1.-Planear	23
2.1.1.2.-Mapa de Proceso	24
2.1.1.3.-Detalle Flujo de Procesos	26
2.1.2.- Hacer (Propuesta de Mejora en los Procesos)	31
2.1.3.- Verificar	36
2.1.4.- Ajustar	36
VI.- Capítulo 3: Documentación de los procesos	37
VII.- Conclusiones y Recomendaciones	41
VIII.- Bibliografía	42
Anexos	

DEDICATORIA

Dedicamos ésta tesina de culminación de estudios universitarios a:

A nuestro Dios por permitirme culminar con mis estudios universitarios, y haberme brindado la sabiduría y las fuerzas para lograr este logro más en mi vida personal.

A mis queridos padres Lyliam del Socorro Jirón y Eddy Barahona Gaitán por ser la base y el apoyo incondicional que necesite durante todo este período para poder culminar mis estudios universitarios.

A mis amigas por siempre estar presentes durante los buenos momentos, Lucía Meléndez, Patricia Guido, gracias por ser el balance y el complemento necesario para trabajar en equipo y por mostrar su amistad incondicional durante este tiempo.

Milagro del Socorro Barahona Jirón

En primer lugar le doy infinita gracias a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi carrera, gracias por la salud, sabiduría y fortaleza que me ha dado para hacer este sueño realidad.

A mis padres Francisco Guido y María Bertha Álvarez por su apoyo incondicional en esta etapa tan importante de mi vida. Mamá, gracias por haberme apoyado en todo momento y comprenderme en los momentos más difíciles, gracias por sus valiosos consejos que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor incondicional. Aprovecho en esta dedicatoria para decirle lo mucho que los quiero.

A mí querida hija Patricia Alejandra Aguilar Guido, que es el regalo y bendición que Dios me ha dado, por todo tu amor, has sido mi inspiración

para prepararme cada día, porque cada cosa que hago la realizo pensando en tu bienestar.

A mis estimadas amigas: Milagro Barahona y Lucía Meléndez, por todo el tiempo que hemos compartido a lo largo de la carrera, por este triunfo que hemos logrado, gracias por su comprensión y por todos los buenos momentos que hemos pasado juntas, el cual ha demostrado su amistad incondicional.

Bertha Patricia Guido Álvarez

Primeramente a Dios por haberme dado la vida, por su amor y la oportunidad de prepararme académicamente.

A mis amados padres Francisco Meléndez López y Teresa Mixter Sánchez, muchas gracias por amarme, aconsejarme y porque siempre han creído en mi, ustedes son mi base y mi apoyo incondicional en todo momento, mi título universitario, todo lo soy y lo que tengo se lo debo a Dios y a mis padres.

A mis estimadas amigas, ustedes hicieron que este período de mi vida fuera más hermoso de lo que esperaba, que buenos momentos las que pasamos juntas, Milagro Barahona y Patricia Guido, gracias por mostrar su amistad incondicional, fueron muchas cosas las que aprendí de sus personas.

A Alejandro Montenegro, por todo tu amor y tu amistad, también fuiste parte de esta etapa de mi vida y siempre has sido apoyo incondicional.

Lucía de los Ángeles Meléndez Mixter

AGRADECIMIENTO

Todo nuestro agradecimiento va dirigido a:

- Dios por tener cuidado de nosotros con amor, por darnos la oportunidad y la sabiduría necesaria para poder culminar nuestros estudios universitarios.
- Nuestros amados padres e hija que siempre nos han brindado su apoyo incondicional, emocional, moral y económico, sin ellos este sueño no hubiera podido hacerse realidad.
- A nuestros docentes por formarnos académicamente a lo largo del periodo universitario, brindarnos sus conocimientos y convertirnos en los profesionales que somos hoy.
- Agradecemos al Diario La Prensa por habernos permitido realizar nuestra tesis de culminación de estudios.

I. INTRODUCCIÓN

El diario La Prensa, es una empresa que se encarga de la venta de periódico y de espacios publicitarios (comerciales, campo pagado, publrreportaje, notas de duelo, informativos de distinta índole).

El departamento de ventas publicitarias es el encargado de realizar la gestión de publicación de anuncios en el periódico, los receptores se encargan de recopilar los requerimientos del cliente con el fin de transmitir la información al sub departamento de arte para que procedan a la elaboración del diseño. Una vez elaborada la muestra de arte se le envía al cliente para que verifique texto y diseño, si está conforme, enviará la aprobación del diseño.

En el presente trabajo se elaborará un plan de mejoramiento en el proceso de gestión de publicaciones de anuncios para contrarrestar las inconsistencias que se han presentado en la actualidad en el departamento de ventas publicitarias tales como: publicaciones en clasificaciones no correspondientes a su categoría y día no solicitado, muestras de arte elaboradas con colores y tamaños distintos, diferentes texto a lo que el cliente desea (lineales), proporcionar tarifas que no corresponde al tipo de anuncio, cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios con respecto a los requisitos iniciales del cliente, publicar anuncios no aprobado por el cliente, publicaciones sin realizar cambios solicitados por el cliente en el diseño y texto, publicaciones de anuncios antiguos, anuncios no publicados en la posición solicitada. Se utilizará la metodología de gestión basada en procesos PHVA y se realizará un estudio de la gestión de publicaciones de anuncios para determinar la frecuencia de errores que se cometen, de esta manera podremos elaborar una propuesta efectiva que dé solución al problema principal y que garantice que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente los cuales son diseño, contenido, posición en el periódico y fecha de publicación solicitada.

II. JUSTIFICACIÓN

Debido a que el departamento de Ventas Publicitarias del Diario La Prensa, es el departamento que genera mayores ingresos, se considera oportuno realizar un estudio que determine la efectividad del proceso de publicación.

Con la realización de este trabajo se beneficiará *al departamento de Ventas publicitarias*, ya que se efectuará un diagnóstico de la calidad, dándose a conocer la problemática que ataca el área de estudio y de esta manera realizar un plan de mejoramiento que minimice los errores de publicación, minimizar los costos de la empresa.

Este estudio está dirigido al departamento de ventas, específicamente a los, diseñadores, correctores que elaboran y verifican los diseños, respectivamente. Además de los receptores de anuncios del área de ventas publicitarias, quienes son los encargados de atender, asesorar a los clientes vía telefónica y de manera personalizada.

El motivo principal para desarrollar este tema, es porque en el departamento de arte (sub departamento de ventas publicitarias) presenta el mayor número de errores con respecto a: verificación y validación de texto incorrecta de anuncios, demora en el tiempo de repuesta. Es por esto que se considera oportuno enfocarnos en este departamento con el objetivo de mejorar el proceso de publicación.

III. OBJETIVOS

General

- ✓ Realizar una propuesta de un plan de mejoramiento en el proceso de gestión de publicaciones de anuncios en el departamento de Ventas publicitarias del diario la Prensa en base a la metodología gestión basada en procesos.

Específico

- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del proceso de elaboración de anuncios en el Departamento de arte.
- Desarrollar la metodología gestión basada en procesos.
- Documentar el proceso de publicación de acuerdo a una metodología técnica de proceso.

IV. CAPITULO I: “DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO”

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El presente trabajo será elaborado en el diario la Prensa, en el departamento de ventas publicitarias, el que se encarga de recepcionar, asesorar y realizar las gestiones para publicar los anuncios que los clientes desean. Este departamento está integrado por las siguientes sub-áreas: arte, tráfico, prensi-guía y mostrador.

El área de arte está conformada por el jefe y cuatro subordinados, tres diseñadores, y un corrector. En el área de Prensí-guía están cuatro personas que son los encargados de recepcionar los anuncios vía telefónica. Y finalmente el área de mostrador que son dos personas encargadas de atender al cliente personalmente en las oficinas de la prensa, y el jefe del área.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual del proceso de elaboración, publicación de anuncios y tiempo de respuesta que se le brinda al cliente con el fin de encontrar los puntos críticos del proceso de gestión de publicación de anuncios. En el último año, se dieron constantes errores en las publicaciones de los anuncios en la edición estándar y en prensi-guía (páginas amarillas). Con este trabajo se pretende proponer mejoras en las gestiones para reducir los errores en las publicaciones. (Ver Tabla Número 1, Errores. Página 15)

En la actualidad, la principal problemática se da en las siguientes sub-áreas del departamento de ventas:

Anuncios: los receptores se encuentran realizando actividades ajenas a sus funciones, en el momento de recepcionar la información a publicar, lo que ocasiona una mala percepción de la necesidad del cliente con respecto a la publicación (Ver Gráfico Causa y Efecto, Página 10) esto se pudo constatar mediante la observación directa. La poca utilización de la herramienta de corrección ortográfica del sistema provoca errores ortográficos en las publicaciones. Además los receptores de prensi-guía tienen poca motivación para realizar su trabajo a cabalidad, la falta de capacitación y poco interés por aprender.

Arte: debido a que se elaboran anuncios no conformes a las especificaciones solicitadas, puesto que se está implementando un nuevo método de corrección el que consiste en corregir las muestras de arte desde el computador donde fueron elaboradas y la incompatibilidad de las versiones de los programas, lo que provoca demora al diseñador, ya que este no puede avanzar con la elaboración de futuras muestras. Mediante la observación directa se logró apreciar que no se tiene un registro de la documentación de las verificaciones realizadas. Así mismo, el jefe de arte asigna tareas no correspondientes al corrector, lo que ocasiona distracción e impide filtrar errores, lo que causa que el corrector realice sus funciones de manera superficial debido a la presión de elaboración de anuncios. (Ver anexo 3).

Es por este motivo lo que consideramos un problema la elaboración de anuncios no conformes con los requisitos del cliente. Las capacitaciones que se brindan a los diseñadores son de manera empírica y en base a experiencia, no se tiene un respaldo de capacitación ni de la persona que la impartió.

Esta propuesta plantea soluciones que minimizaran los errores de publicaciones y de esta manera se beneficiara la empresa puesto que si se llegara a implementar se reducirán los costos al no tener que reponer anuncios con errores, se reducirá el tiempo de respuesta para con los clientes, debido a que el gestionar los anuncios incorrectamente genera una duplicación del mismo proceso, es decir que se repite el ciclo y empezar de nuevo desde el principio. Por otra parte la empresa se ganará la confianza de los clientes puesto que estará seguro que la próxima vez que solicite los servicios de publicación de anuncios no se cometerán errores.

1.2. SERVICIO QUE SE DESARROLLA EN EL ÁREA

En el departamento de ventas publicitarias del diario La Prensa, es el encargado de brindar el servicio de: elaborar diseños de los distintos anuncios a publicar, publicaciones de empresas privadas, ONG'S, gobierno, notas de duelo, publicar anuncios comerciales de los distintos medios de comunicación, así mismo realizar publicaciones comerciales y de empleo propias del diario.

Se recepcionan anuncios de manera personal o vía telefónica, los receptores son los encargados de orientar al cliente y realizar las preguntas necesarias para recepcionar la información que ayude a determinar los requisitos y expectativas del cliente en cuanto al texto y al tipo de anuncio que este desea publicar, tomando en cuenta tamaño, color, posición en el periódico, día de publicación y forma de pago.

El receptor debe de comprender lo que el cliente está solicitando, ya que tiene la obligación de comunicar al departamento de arte los requisitos o característica que el cliente solicitó para que el diseñador elabore el diseño de la manera solicitada.

Para que un anuncio se publique en una fecha deseada por el cliente este debe de solicitar el diseño a más tardar un día antes de la publicación y dos horas hábil antes del cierre, en el caso de PrensiGuía el cierre se realiza a las tres de la tarde y en la estándar a las cuatro de la tarde.

1.3. TIPOS DE CLIENTES QUE INTERACTÚAN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS EN EL DIARIO LA PRENSA.

1.3.1 Clientes externos: Son todas aquellas personas que se presentan o llaman a la empresa para realizar alguna publicación. Entre los clientes externos están los clientes gubernamentales, jurídicos, naturales, ONG'S.

1.3.2 Clientes Internos: Departamentos de: Arte, Contabilidad, Cobranza, Tráfico, Imprenta

Departamento de arte: es el cliente interno del departamento de ventas que está conformado por los receptores, puesto que es el encargado de realizar las muestras de arte que son solicitadas por el receptor.

Como se puede observar en la página 26, Detalle de Flujo de Procesos, el receptor es cliente interno del diseñador, ya que es el que tiene a cargo la elaboración de diseño solicitado por el receptor. La correctora es cliente del diseñador, puesto que esta tiene que verificar o cotejar el texto del anuncio con el diseño final, así mismo el director de arte es cliente del departamento de tráfico, dado que el director se encarga de colocar el arte final aprobado a la carpeta de tráfico para que este proceda a ubicarlo en la posición solicitada por el cliente.

1.4 HERRAMIENTAS Y DOCUMENTOS QUE SUSTENTAN EL DIAGNÓSTICO

Para elaborar este trabajo se realizaron entrevistas (Ver anexo 1) a las personas que laboran en las áreas objeto de estudio, y mediante la observación directa (Ver anexo 2 y 3) pudimos conocer los procesos y los diferentes problemas que inciden en errores de publicación. Además se realizó diagrama de causa y efecto para poder observar las principales causas que provocan la problemática, Diagrama de Pareto (Ver página 20).

Por medio de observación directa pudimos percibir que existe problemática en la elaboración de anuncios, iniciando desde la recepción de estos, puesto que los receptores no prestan la debida atención cuando están captando la información ya que se encuentran en actividades ajenas a sus labores, tales como: navegar en sitios web, otro factor que influye es el poco interés del receptor en indagar las necesidades que tiene el cliente, lo que provoca una orden de trabajo que no cumple con los requisitos iniciales que este deseaba, ocasionando que el departamento de arte no pueda avanzar con la orden de trabajo, causando demora, lo que influye en tener mayor tiempo de respuesta al cliente.

En lo que respecta al departamento de arte, el jefe delega funciones no correspondientes al corrector, tales como la elaboración de diseños, esto obstaculiza las funciones del corrector en el proceso de verificación exhaustiva del texto que envió el cliente con la muestra de arte, ya que al elaborar diseños el corrector se ve obligado a realizar las validaciones rápidamente.

A continuación el diagrama de causa y efecto muestra las principales causas que ocasionan la elaboración de anuncios no conformes a los requisitos del cliente:

Diagrama Causa y efecto

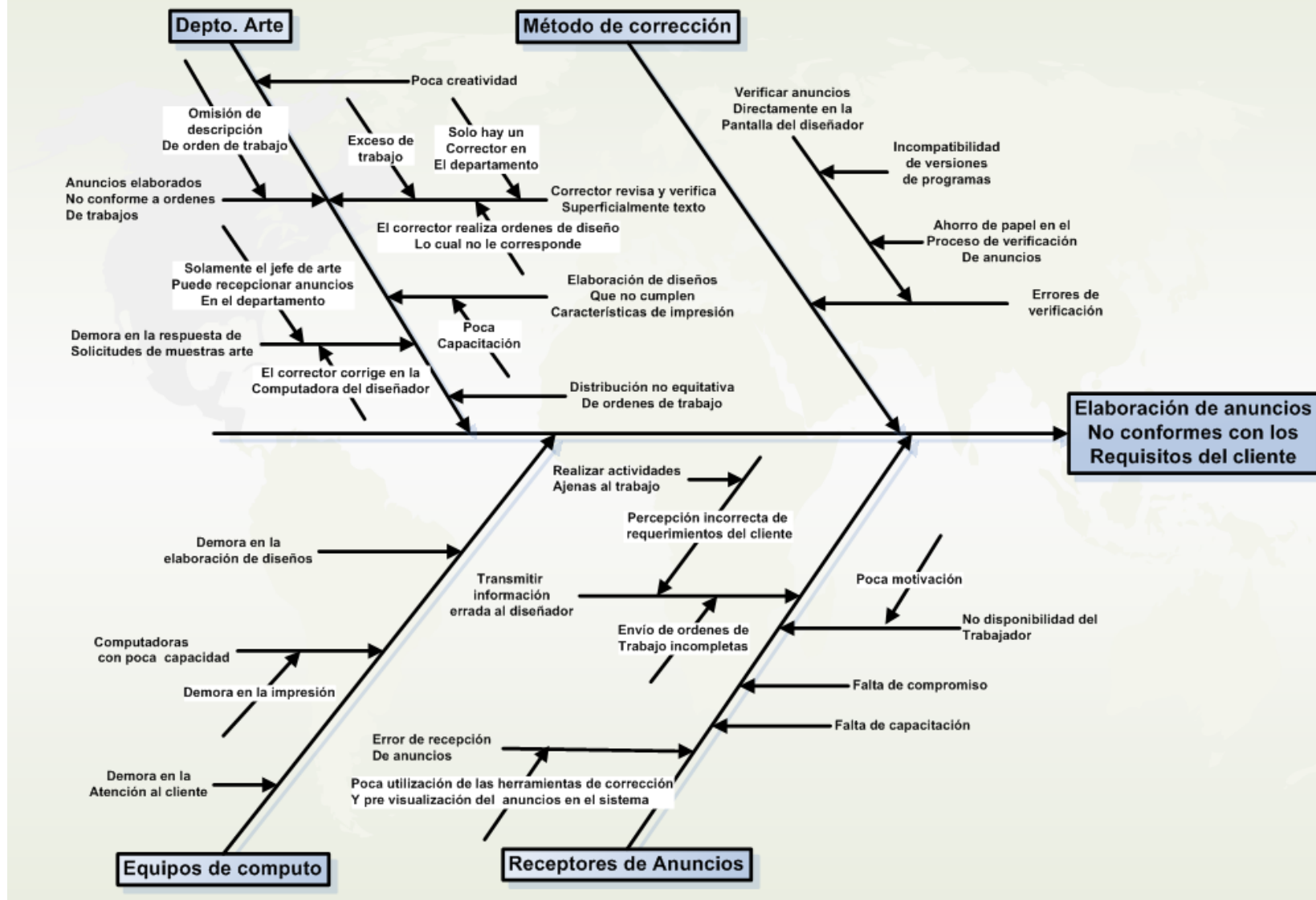
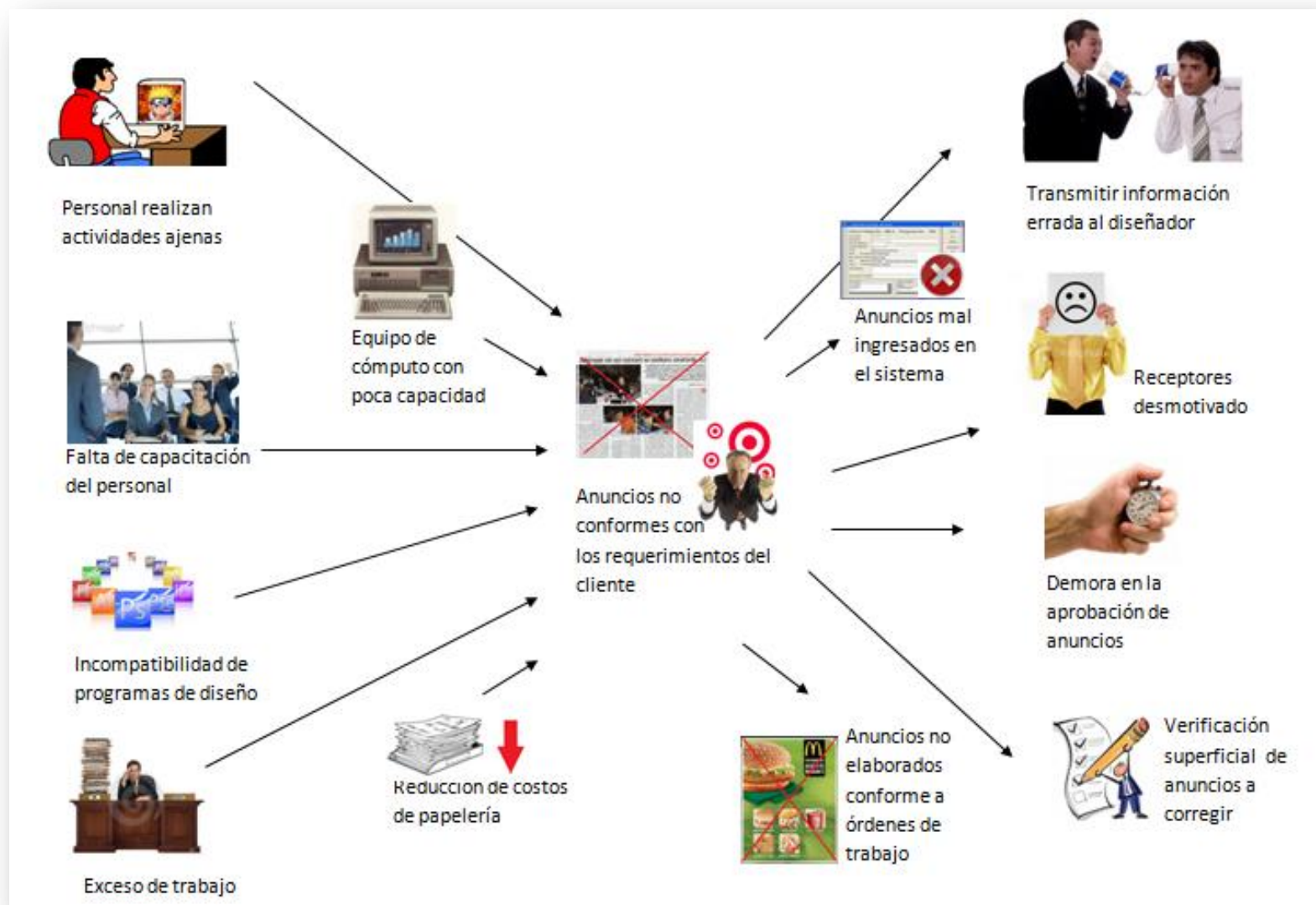


Figura Rica



Otros aspectos que interfieren en el proceso de elaboración son los siguientes:

- El jefe de arte distribuye las órdenes de trabajo incorrectamente, saturando de órdenes a un diseñador cuando otros están disponibles.
- Los diseñadores leen superficialmente las órdenes de trabajo, pasan por alto alguno de los requerimientos solicitados por el cliente, causando demora en la verificación y aprobación de éste.
- Una vez que el diseñador finaliza la muestra de arte, se le envía al receptor, y este se la envía al cliente para que la verifique y apruebe, en algunas ocasiones el cliente solicita modificaciones a la muestra, el receptor manda los cambios al diseñador, sin embargo en ocasiones el diseñador no realiza las modificaciones solicitadas, causando la repetición del proceso y por ende prolongando el tiempo de respuesta. (Ver Tabla Gráfica De Comparación De Los Errores Más Comunes En Los 6 Meses Evaluados, página No. 15)
- Se implementó un nuevo método de verificación y validación con el objetivo de minimizar los costos de papel, este método consiste en validar el texto del diseño en el computador del diseñador, esto provoca demora en las órdenes de trabajo pendientes, ya que el diseñador no podrá elaborar más diseños hasta que el corrector termine de verificar la muestra.
- Recepción o cambio de las órdenes de trabajo, este es un proceso lento ya que el diseñador se entera de los cambios, por medio del jefe de arte, y en algunas ocasiones el jefe de arte no transmite la información al diseñador, ya que el jefe del departamento tiene centralizado el trabajo.
- Diagramación en posiciones no solicitadas por los clientes, este problema se da cuando el diagramador no lee cuidadosamente la

nota o la lista física de ubicación de los anuncios y los coloca en posiciones incorrectas.

- La incompatibilidad de las versiones de programas de elaboración de anuncios, es un problema que causa estragos, puesto que no se puede enviar el diseño a otro computador a la correctora para que lo verifique en otra estación de trabajo, provocando demora en el proceso de elaboración de otros anuncios.

(Ver Anexo 1. Entrevista)

1.5 POSIBLES GAP QUE AFECTAN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ANUNCIOS

GAP 1: *“Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y lo que la dirección imagina que el cliente espera”*: En el proceso de recepción de anuncios el cliente facilita las especificaciones del diseño a publicar siendo un factor de riesgo que el receptor no comprenda lo solicitado por el cliente, lo que ocasiona que al momento de la elaboración del anuncio el receptor transmita la información al jefe de arte erróneamente, lo que da como resultado un diseño con características distintas a lo que el cliente solicitó, éste se encontrará insatisfecho ya que no cumplió sus expectativas.

GAP 2: *“Diferencia entre lo que la dirección imagina que el cliente espera y las especificaciones que se marcan para el servicio”*: Cuando se desea publicar un anuncio que trata de contratación de personal, algunas empresas desean anunciar su publicación en las páginas blancas o estándar la cual no está establecida para este tipo de anuncio, ya que existe una sección específica para anuncios de esta índole. El cual es poco realista o razonable que deseen publicar este tipo de anuncio en dicha sección, ya que la persona que está en busca de

empleos se dirigirá a la sección establecida. Otro ejemplo es la elaboración de anuncios solicitados por el cliente con un tamaño muy pequeño, sin embargo en la mayoría de los casos los tamaños no se adaptan ya que presentan demasiado texto a publicar, por lo que los estándares establecidos por la empresa en lo que respecta al tamaño de la letra es de siete puntos, de lo contrario no será legible para los lectores o interesados.

GAP 3: “Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado”: Al momento de elaboración de los anuncios, existen características establecidas con respecto a la resolución de las imágenes, logos, etc. Así mismo con la paleta de colores, las cuales los diseñadores tienen que regirse para evitar una mala impresión del anuncio a publicar. Un ejemplo de esto, es ofrecer la impresión del anuncio nítido en el periódico, pero al momento de la impresión el anuncio se publica distorsionado e incluso no se logra observar algún texto de la publicación. Otro ejemplo es cuando el cliente solicita una posición determinada, por lo que el receptor tiene que especificar la posición en el sistema y en la lista para que el diagramador observe las notas y coloque el anuncio en la posición pedida, en algunas ocasiones el diagramador no se percata de las notas y ubica el anuncio en otra sección, esto da como resultado que no se logró cumplir lo acordado con el cliente y se le brinda otro servicio.

GAP 4: “Diferencia entre el servicio realizado y el percibido”: En la recepción de anuncios los clientes muchas veces creen que los receptores tienen la obligación de redactar los anuncios, siendo esto incorrecto ya que ellos son las que tienen que poner las especificaciones e indicaciones adecuadas a sus necesidades, de lo contrario el receptor sería responsable de cualquier reclamo.

GAP 5: “Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido”: este último Gap se da constantemente en el proceso de publicación de anuncios puesto que al momento de publicar un anuncio el cliente espera que esté sea ubicado en la posición, con el tamaño, color y en el día solicitado, sin embargo al no cumplir uno de los requerimientos no se cumple las expectativas con respecto al servicio esperado.

1.6 CÁLCULOS ESTADÍSTICOS

La siguiente tabla presenta los errores más frecuentes en el departamento de ventas publicitarias.

Errores

Tabla Número 1

Número de los errores	Errores
1	Anuncios publicados en clasificaciones no correspondiente a su categoría
2	Publicación en día no solicitado por el cliente
3	Anuncios publicitarios con colores distintos a lo solicitado
4	Anuncios publicados con tamaños diferentes a lo solicitado
5	anuncios publicados con diferentes texto a lo solicitado (lineales)
6	Brindar precios que no corresponde al tipo de anuncio en la cotización
7	cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios solicitados
8	Publicar anuncios no aprobado por el cliente
9	Publicaciones sin realizar cambios solicitados por el cliente en el diseño y texto
10	Publicaciones de anuncios publicados anteriormente
11	Anuncios publicados en la posición no solicitada

Frecuencia de los errores

Tabla Número 2

Meses	ERRORES											medias
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Julio	1	3	0	0	4	2	5	2	0	1	1	2.375
Agosto	3	1	0	0	2	1	2	0	1	0	0	1.666666667
Septiembre	2	2	1	1	0	3	4	0	0	0	0	2.166666667
Octubre	2	0	0	1	2	4	0	0	0	1	2	2
Noviembre	1	2	0	1	1	1	3	1	0	1	0	1.375
Diciembre	1	3	1	0	2	0	1	1	1	0	1	1.375
Rango	2	2	0	0	3	3	4	1	0	0	1	1.826388889

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{x}_i}{n}$$

$$\bar{\bar{X}} = \frac{2.375 + 1.666666667 + 2.166666667 + \dots + 1.375}{6}$$

$$\bar{\bar{X}} = 1.826388889$$

$$\bar{\bar{R}} = \frac{2 + 2 + 0 + 0 + \dots + 3}{11}$$

$$\bar{\bar{R}} = 1.818181818$$

$$LS = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{\bar{R}}$$

$$LS = 1.826388889 + 0.483 \times 1.8181818$$

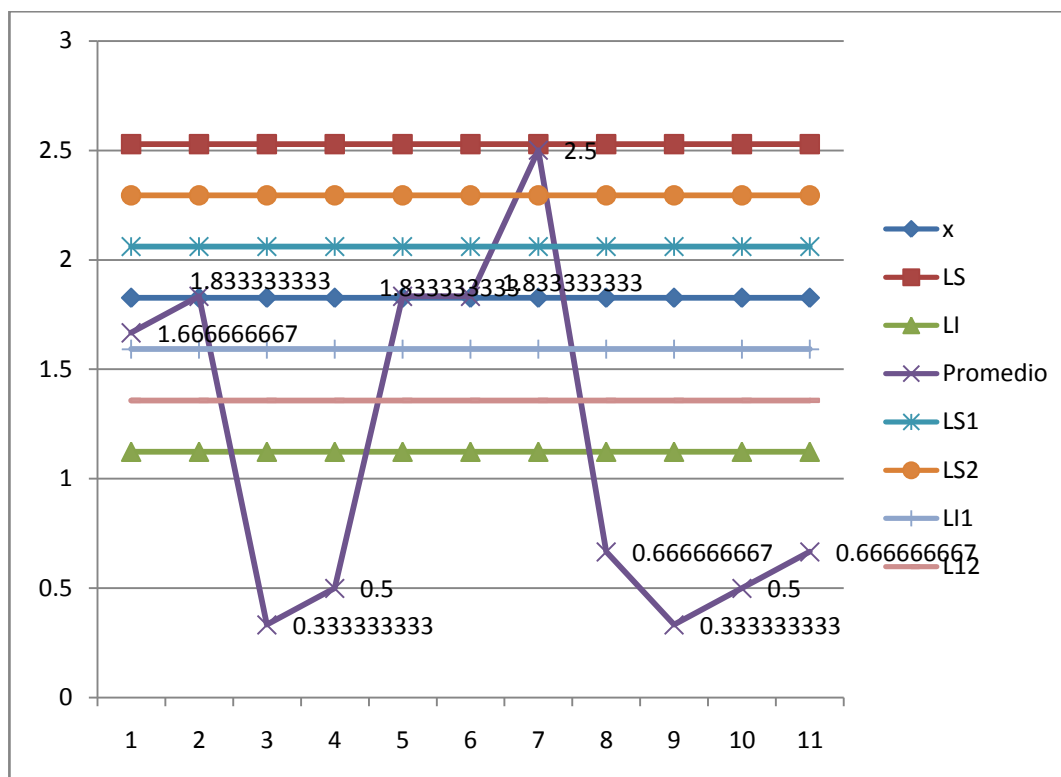
$$LS = 2.704570707$$

$$LI = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{\bar{R}}$$

$$LI = 1.826388889 - 0.483 \times 1.8181818$$

$$LI = 0.94820707$$

GRÁFICA DE COMPARACIÓN DE LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LOS 6 MESES EVALUADOS



Como se puede observar por medio de este estudio se tomaron como referencia los 11 errores más comunes por el cual se imprimen publicaciones con errores. En la gráfica se pueden visualizar que los procesos que se salen de control son los siguientes:

- Anuncios publicitarios con colores distintos a lo solicitado
- Anuncios publicados con tamaños diferentes a lo solicitado
- Cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios solicitados
- Publicar anuncios no aprobado por el cliente
- Publicaciones sin realizar cambios solicitados por el cliente en el diseño y texto

Propuesta de mejoramiento en el proceso de Gestión de anuncios en el Diario La Prensa

- Publicaciones de anuncios publicados anteriormente
- Anuncios publicados en la posición no solicitada

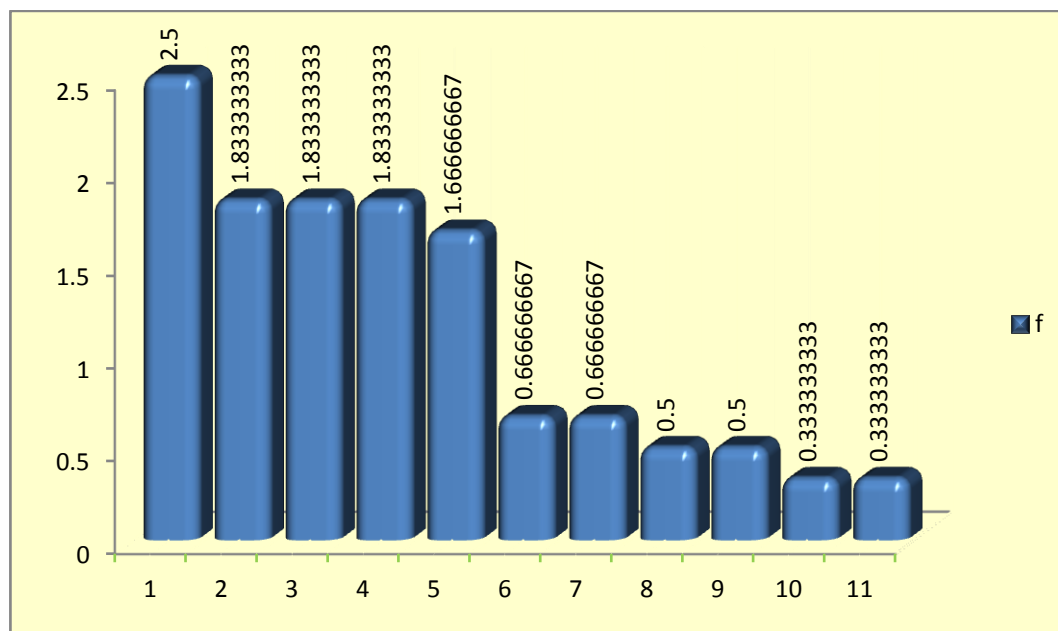
Si se trabaja para minimizar estos defectos, se podría lograr mayor satisfacción por parte de los clientes con el servicio brindado por la empresa.

Esta gráfica muestra el resultado de los cálculos estadísticos e indica que la mayoría están fuera de control. Se realizó los cálculos del límite superior, inferior y media para poder determinar que procesos están fuera de control y en base a esto tomar decisiones para minimizar errores con respecto a la mayor frecuencia.

Además de la gráfica mostrada anteriormente (Gráfica De Comparación De Los Errores Más Comunes En Los 6 Meses Evaluados) se utilizó el Diagrama de Pareto con el objetivo de recapitular que los errores de publicaciones que se presentan en el departamento de ventas publicitarias recaen en los cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios solicitados.

Diagrama de Pareto

En el gráfico obtenido se observa que un 20% de los *cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios solicitados* representan aproximadamente un 80% de los defectos, por lo tanto centrándose este error reduciría en un 80% el número de defectos.



n	f
1	2.5
2	1.83333333
3	1.83333333
4	1.83333333
5	1.66666667
6	0.66666667
7	0.66666667
8	0.5
9	0.5
10	0.33333333
11	0.33333333

1.7 PROCESO CRÍTICO A MEJORAR EN SU PROPUESTA

Con este estudio se pretende realizar una propuesta de mejora en el proceso de elaboración de anuncios publicitarios, este será el proceso crítico a estudiar ya que es en el que se presentan mayor número de incidencias con respecto a los errores en las publicaciones, mediante la observación pudimos extraer los errores más frecuentes en las publicaciones. (Ver tabla de Errores, página 15)

Los indicadores presentes en este estudio serán:

- Variables: Anuncios publicados en clasificaciones no correspondiente a su categoría, Publicación en día no solicitado por el cliente, Anuncios publicitarios con colores distintos a lo solicitado, Anuncios publicados con tamaños diferentes a lo acordado, anuncios publicados con diferentes texto a lo solicitado (lineales), cobrar una tarifa no correspondiente al tipo de anuncio a publicar, cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios, Publicar anuncios no aprobado por el cliente, Publicaciones sin realizar cambios solicitados por el cliente en el diseño y texto, errores en las publicaciones de reprogramación de anuncios cuando el cliente solicitan pequeños cambios y no se efectúan, Anuncios no publicados en la posición no solicitada.
- Atributos: color, tamaño, tipo de letra, resolución de las imágenes o logos.
- La tabla (Ver Tabla de Errores, página 15) muestra información sobre los errores más frecuentes en las publicaciones, estos fueron proporcionados por la Gerencia de Ventas la cual lleva un control de los errores cometidos en los anuncios.

CAPITULO II: “PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS EN EL PROCESO”

2.1 MEJORA EN LOS PROCESOS

Actualmente es de vital importancia para todas las empresas implementar metodologías que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reducir costos, optimizar la productividad, incrementar la participación del mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa u organización. Es por esta razón que realizaremos propuestas de mejoras en base a la metodología del ciclo de mejora continua que consisten en: **Planear, Hacer, Verificar y Ajustar** *ésta metodología se aplicará en el proceso de elaboración de anuncios del Departamento de Ventas Publicitarias del Diario La Prensa, puesto que es el que presenta mayor cantidad de errores en la elaboración de las muestras de arte.*

Al implementar la metodología de PHVA se obtendrán los siguientes beneficios:

Se elaborarán anuncios con las características que el cliente solicito inicialmente, se agilizará el tiempo de respuesta al cliente, verificación y validación del texto correctamente, y finalmente se evitará la repetición del ciclo de validación por la no validación de errores y la mala percepción de los requerimientos del cliente.

Las personas involucradas en el proceso de elaboración y publicación de anuncios son:

- Los receptores: personas encargadas de asesorar al cliente, son la clave principal de este proceso, ya que una mala interpretación de la solicitud del cliente transmitirá al departamento de arte la información incorrecta.

Propuesta de mejoramiento en el proceso de Gestión de anuncios en el Diario La Prensa

- Los diseñadores: son los encargados de realizar la muestra de arte de los anuncios, estos deben de ser cuidadosos y prestar debida atención a la orden de trabajo, ésta especifica los requerimientos del cliente.
- Corrector: encargado de verificar y validar que el texto y diseño cumpla lo requerido por el cliente.
- Diagramador: Es el encargado de ubicar los anuncios en la posición solicitada por el cliente, quien debe transmitir esta información es el receptor mediante una nota al ingresar el anuncio en el sistema y también especifica la ubicación en una lista de anuncios del día siguiente.

2.1.1 Planear

Definición del problema: Elaboración de anuncios no conformes con los requisitos del cliente, estas inconformidades se traducen como errores de publicación.

Tipos de clientes que interactúan en el proceso de elaboración de anuncios publicitarios en el diario la prensa.

Clientes externos: Son todas aquellas personas que se presentan o llaman a la empresa para realizar alguna publicación. Entre los clientes externos están los clientes gubernamentales, jurídicos, naturales, ONG'S.

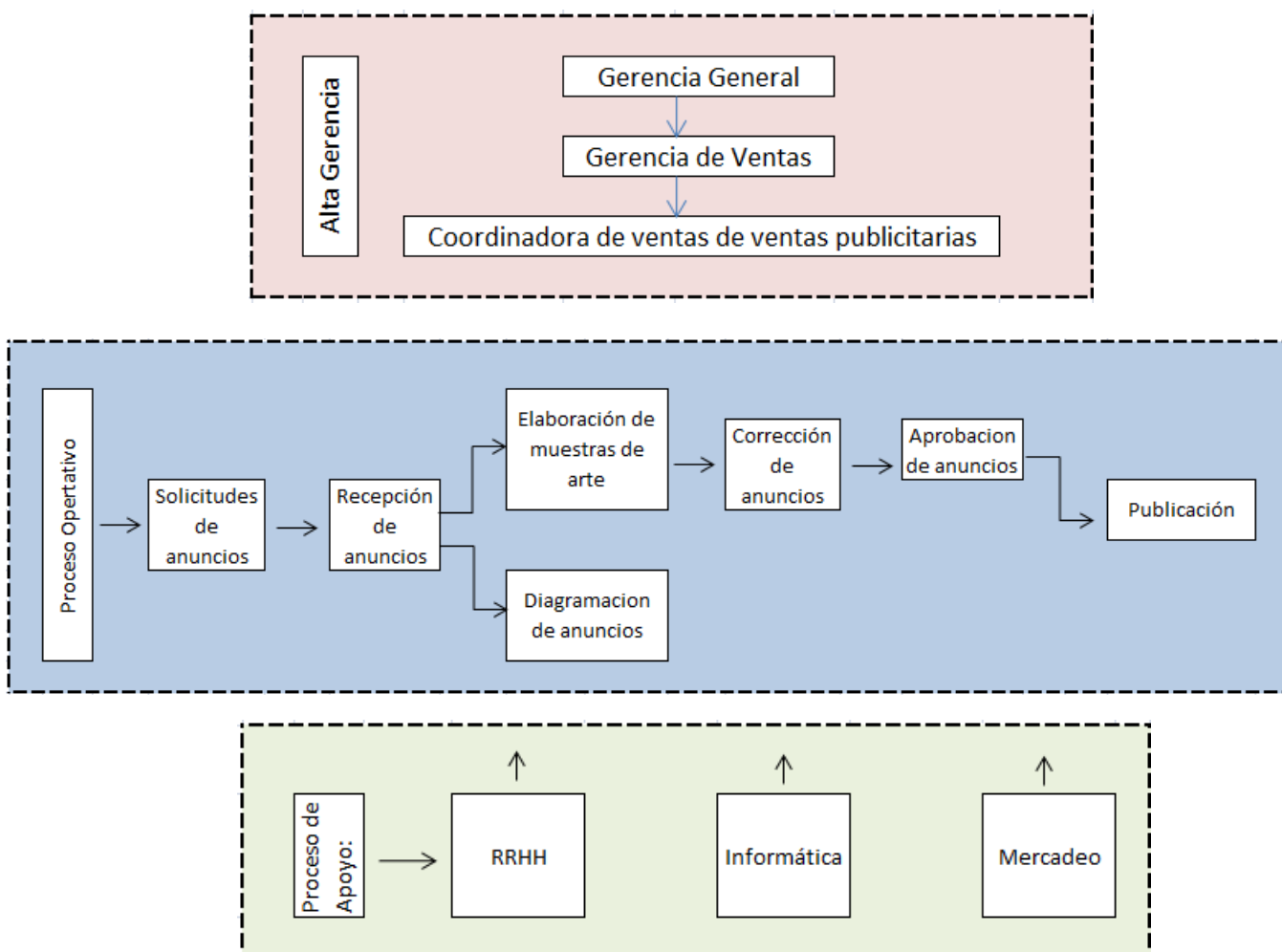
Clientes Internos: Departamentos de: Arte, Contabilidad, Cobranza, Tráfico, Imprenta

Propuesta de mejoramiento en el proceso de Gestión de anuncios en el Diario La Prensa

Departamento de arte: es el cliente interno del departamento de ventas que está conformado por los receptores, puesto que es el encargado de realizar las muestras de arte que son solicitadas por el receptor.

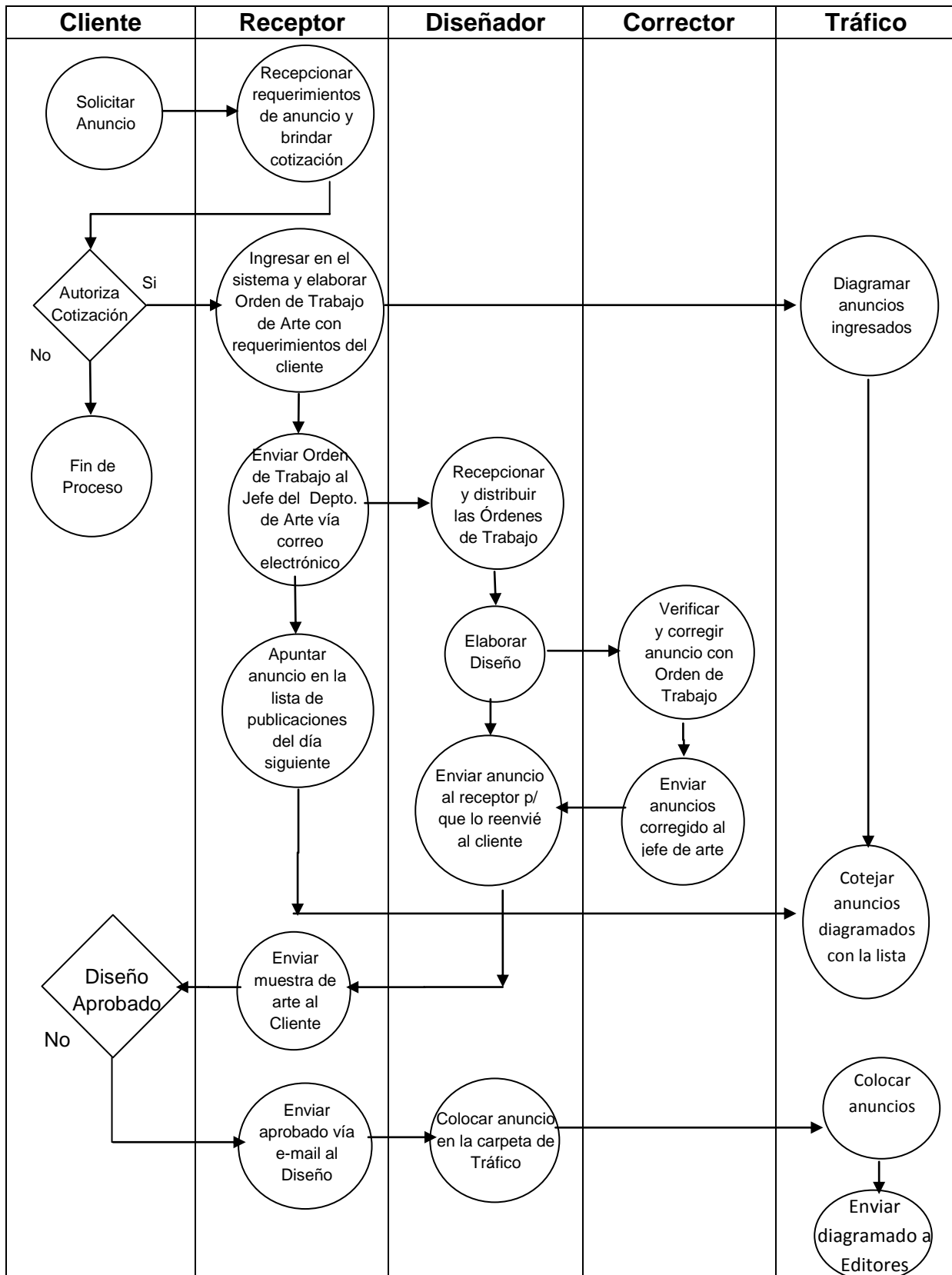
Como se puede observar en la figura siguiente, el receptor es cliente interno del diseñador, ya que es el que tiene a cargo la elaboración de diseño solicitado por el receptor. La correctora es cliente del diseñador, puesto que esta tiene que verificar o cotejar el texto del anuncio con el diseño final, así mismo el director de arte es cliente del departamento de tráfico, dado que el director se encarga de colocar el arte final aprobado a la carpeta de tráfico para que este proceda a ubicarlo en la posición solicitada por el cliente.

2.1.1.2 Mapa de Proceso



La gerencia y la coordinadora de ventas son quienes determinan como serán los procesos de gestión de publicación de anuncios, la gerencia general es quien los aprueba, de lo contrario los procesos son reestructurados o replanteados. En el proceso operativo intervienen los receptores, los diseñadores de muestras de arte, correctores y diagramadores. Y finalmente en el proceso de apoyo intervienen el departamento de Informática con la asistencia técnica de los equipos informáticos, el departamento de recursos humanos con la administración del personal y el departamento de mercadeo quienes son los que promocionan la venta de anuncios.

2.1.1.3 Detalle Flujo de Procesos



Identificar requerimientos de los clientes:

- Ubicación solicitada.
- Precios de publicación según presupuesto del cliente.
- Colores.
- Tamaño.
- Tipo de anuncio.
- Texto requerido.
- Día de publicación.
- Resolución.

Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones:

Ubicación de anuncio en la ubicación solicitada:

La Standard tiene primera y segunda sección, de estas se desglosan 4 tipos de ubicaciones:

- Sin posición que significa que el cliente paga por un espacio para su publicación pero no por una ubicación específica, es decir que el diagramador puede ubicar el anuncio en cualquier parte de la segunda sección.
- Otras secciones: Las cuales comprende: Vida que es una sección que reúne temas de espectáculos, tanto nacionales como internacionales, así mismo esta está dividida en sub secciones las cuales son: belleza, salud, decoración, familia, cocina, moda y deportes.
- Primera sección: El cliente paga para que su anuncio se publique en la primera sección, sin embargo su anuncio no tiene una ubicación determina de la primera sección.
- Páginas 3,5 ó 7 de la primera sección. Significa que el anuncio del cliente será publicado únicamente en cualquiera de estas tres páginas.

Existen 4 tipos de ubicaciones en la edición de la PrensiGuía:

- Sin posición solicitada. El cliente paga por publicación pero no por ubicación, por lo general estos anuncios los ubican en la penúltima página de la PrensiGuía.
- Contraportada Páginas amarillas: Cuando el cliente solicita que su anuncio se publique específicamente en la contraportada de la PrensiGuía.
- Específicamente en una sub clasificación: Por ejemplo si un cliente va a publicar un anuncio de “Se requiere personal para Ventas de Motos”, este puede publicar su anuncio en la Clasificación: Empleos, Sub clasificación: Ventas necesitan, si en algún dado caso el anuncio se publica sin posición o en otra clasificación diferente a la solicitada, éste resultará muy molesto, ya que los clientes que solicitan una clasificación determinada lo hacen para dirigirse a su mercado de interés, además cabe destacar que se paga un costo adicional por publicar en una clasificación en específico en el caso de los anuncios de recuadro.

Precios de publicación correspondientes a características y tipo de anuncios: Se cobra según las características de los anuncios descritas con anterioridad, existe una tarifa según la posición, color, número de módulos o tipo de anuncio, por ejemplo: si el anuncio es un campo pagado o publrreportaje se le cobrará al cliente un costo adicional del 25%. Se realizan descuentos en anuncios de publicación de ley, o comunicados del gobierno o instituciones estatales. En algunos casos se realizan iguales de tarifas, esto sucede por ejemplo muy a menudo con las publicaciones de comunicados de dos páginas que realiza Banex, cuando el Diario de la competencia oferta un precio menor se realiza una igualación de tarifa, dicho de otra manera se realiza un descuento hasta igualar o llegar a un precio menor que el ofertado por la competencia.

Colores solicitados por el cliente: Cuando el cliente solicita un anuncio decide en que color se publicará, en el caso de la Standard: Full Color, 1 Color, 2 Colores, Blanco y Negro o Invertido, en el caso de las PrensíGuía el anuncio puede ser Invertido, Full color, Fondo Blanco ó Fondo Amarillo. En los anuncios de Full Color, tomando como ejemplo las agencias de publicidad, estas son exigentes con la tonalidad de los colores, en este caso los diseños de los anuncios deberán ser elaborados según de acuerdo a características de impresión y cada color implementado en el diseño deberá estar en la Paleta de Colores que se ocupa en el Diario, de lo contrario no se obtendrá una buena impresión puesto que no se logrará la tonalidad precisa a la solicitada por cliente o en algunos casos los colores se cruzaran unos con otros o se saturaran resultando una mezcla de colores, que en el caso de las letras hacen que estas sean ilegibles.

Tamaño especificado: La Estándar está conformada por 40 módulos, cada módulo mide 2.4861”X1.9611”, un requisito del cliente es que su anuncio se publique en el tamaño solicitado, sin embargo el tamaño del anuncio dependerá del texto y contenido a publicar, puesto que no se puede reservar una cantidad de módulos que no se ajuste al contenido.

Tipo de anuncio requerido:

- Campo pagado: Los opiniones que deben expresarse en Campos Pagados son aquellas sujetas a puntos de vista distintos, en los cuales, el periódico mantiene su independencia de criterio respecto a la opinión de quien solicita el anuncio, en los anuncios de este tipo aparece una etiqueta en la parte superior derecha que dice campo pagado.
- Publiirreportaje: Es una mezcla de reportaje y publicidad que ofrece un mensaje que el lector no lo advierte claramente como publicidad,

sino que lo percibe o puede percibirlo como parte del contenido general de LA PRENSA.

- Obituarios: Este tipo de anuncio requiere un diseño diferente a uno de publicidad, puesto que se trata de una nota luctuosa la muestra de arte deberá estar orientado a transmitir un mensaje de duelo.
- Publicitarios: Estos no tienen un costo adicional más que el de la ubicación y el del color, por tanto lo más importante para el cliente en este tipo de anuncio es promocionar su producto o servicio y llegar al mercado de clientes deseado.
- Comunicados: Este tipo de anuncio no tiene muchas imágenes, en su mayoría solamente son texto en un recuadro, y llevan uno que otro diseño para adornar el texto, en este caso lo más importante para el cliente es que resalte la palabra “Comunicado”, resaltar “quien lo publica” y que el texto sea legible.
- Anuncios de “se necesita personal para empleo” o “anuncios de ventas de vehículos usados” se ubican únicamente en la PrensiGuía, esta es una edición específicamente diseñada para este tipo de anuncios.

Texto Requerido: Para que el diseñador realice la muestra de arte el cliente debe enviar el texto por correo o entregar en físico para ser levantado, el cliente exige que no se omita o varíe ninguna palabra o nombre, puesto que esto puede causar que cambie el sentido total o parcial de lo que este quiere transmitir, solamente se podrá cambiar errores ortográficos o redacción pero sin cambiar el sentido de lo que se quiere comunicar.

Fecha de publicación: El cliente es quien decide cuantos días y en qué fecha específica se publicara su anuncio, con excepción de los anuncios lineales que tienen que publicarse como mínimo tres días consecutivos, el

cliente podrá intercalar días siempre y cuando sean como mínimo bloques de tres. En ocasiones ciertas publicaciones no pueden realizarse después de cierta fecha, tal es el caso de los anuncios modulares de obituarios de Misas de aniversario o comunicados que contienen las fechas de reuniones o eventos que están por realizarse y en algunos casos se anuncian el mismo día en que se llevara a cabo el evento, en este caso dicha publicación no tendría razón de ser un día después.

Resolución: Al momento de la publicación toda la información: imágenes y texto deben verse con claridad y no distorsionada de lo contrario el anuncio no será efectivo, claro o agradable a los ojos del lector.

2.1.1 Hacer (Propuesta de Mejora en los Procesos)

Entre las mejoras de los procesos claves de la elaboración de anuncios son los siguientes:

1. Recepcionar requerimientos de anuncio y brindar cotización:

este proceso es muy importante, puesto que es la base principal para poder dar pauta a la elaboración de anuncios. Al momento de recepcionar los requerimientos del cliente, *el receptor deberá prestar la debida atención que éste merece*, para que pueda captar todo de manera clara, en caso que no haya entendido una solicitud, tendrá que indagar para poder completar todas las dudas que tenga al respecto.

2. Ingresar en el sistema y elaborar Orden de Trabajo de Arte con requerimientos del cliente:

el receptor deberá de elaborar orden de trabajo de anuncios e ingresar al sistema correctamente la solicitud del cliente, ejemplo: tamaño, color, fecha y posición. Así mismo deberá de aclarar en la nota del sistema las características ya sea color, posición, y el tipo de anuncio a publicar si es campo pagado o publinreportaje.

3. Anotar anuncio en la lista de publicaciones del día siguiente: El

receptor tiene la obligación de describir las características del diseño a publicar en la lista, la cual es una herramienta que utiliza el departamento de tráfico para verificar que lo que está ingresado en el sistema y lo que está anotado en la lista física coincida, en caso de que exista discrepancia entre estos, se consulta con el receptor que ingreso el anuncio para que clarifique los puntos que no concuerden. La lista consta de los siguientes elementos:

Guía de publicación: Son palabras que resaltan en el anuncio y lo diferencia de los demás.

Cliente: se escribe el nombre de la persona o empresa que está publicando por el anuncio.

Tamaño: se detalla el tamaño del anuncio a pautar

Descripción: se describe las características del anuncio color, posición de publicación y tipo de anuncio, si es obituario, campo pagado o publrreportaje.

Gestor: se anota la persona encargada de realizar las gestiones de la publicación.

Última fecha de publicación: indica si el anuncio es nuevo o ya había sido publicado anteriormente. En caso de ser anuncio nuevo el departamento de tráfico le solicita el diseño final al departamento de arte que es el encargado de colocar los anuncios en la carpeta de publicación para que finalmente sea publicado. Cuando es un anuncio que se ha publicado anteriormente en la lista se refleja la fecha de publicación para que el departamento de tráfico busque el expediente en la base de datos.

Observaciones: refleja si el cliente realizó el pago al contado o al crédito.

4. Enviar Orden de Trabajo al Jefe del Depto. de Arte vía correo

electrónico: La orden de trabajo tiene que poseer información completa y describir lo que el cliente solicita, por ejemplo: nombre del cliente, tamaño a publicar, color, descripción, siendo estas: texto adjunto en caso que el cliente envíe el anuncio por correo electrónico, texto a levantar cuando solo se cuenta con el texto en físico, imágenes o logos que lleva la publicación y posición de éstas. En caso que este incompleta o no describa claramente lo que el cliente requiere, provocará demora al momento de la aprobación del diseño y demora en la elaboración de otras órdenes de trabajo. En este proceso es muy importante que exista comunicación entre el receptor y el diseñador, para que procedan y aclaren cualquier duda que tengan al respecto.

5. Recepcionar y distribuir las Órdenes de Trabajo: El jefe de departamento de arte es el encargado de distribuir las órdenes de trabajo, tendrá que distribuirlas de manera equitativa a cada diseñador, no en base a la experiencia y tampoco asignará órdenes de trabajo al corrector.

6. Elaborar Diseño: Los diseñadores tienen que cumplir las descripciones de las órdenes de trabajo, *leer cuidadosamente lo que el cliente solicita*, ya que al no cumplir una de estas características provocará constantes cambios en las muestras finales, lo que ocasiona demora en realizar otras órdenes de trabajo pendientes y la repetición del mismo ciclo.

7. Verificar y corregir anuncio con Orden de Trabajo: El corrector tiene que verificar y leer cuidadosamente el texto y descripciones del anuncio solicitadas por el cliente. Tiene que cotejar que todo

este correcto. Así mismo, dedicarse totalmente a validar las muestras finales y no elaborar diseños de anuncios.

Actualmente se corrigen las muestras finales en la estación de trabajo del diseñador esta nueva técnica de corrección provoca errores en las publicaciones, la propuesta de mejora consiste en implementar un nuevo método de corrección que es imprimir las muestras de arte y el texto que envía el cliente para que el corrector realice las correcciones en físico y así tener evidencias de las validaciones.

El corrector señala los errores de la muestra y se lo envía al diseñador para que éste proceda a efectuar las modificaciones, lo que ayuda a minimizar los errores ya que en la actualidad algunos de los errores que se cometen es cuando el corrector está corrigiendo sobre la muestra final y accidentalmente elimina parte del texto no correspondiente a las correcciones. Al implementar este método de corrección ayudará a que el diseñador avance con órdenes de trabajo pendientes, maximizando el tiempo, puesto que el corrector no ocupará la máquina del diseñador para corregir las muestras finales.

8. Enviar anuncios corregido al jefe de arte: se recomienda realizar un cambio en ésta parte del proceso que consiste en que el corrector envíe las modificaciones directamente al diseñador, una vez realizadas las modificaciones por parte de éste nuevamente pasa por el filtro de corrección. Una vez que el diseñado este aprobado por las correctoras, el diseñador directamente se lo enviará al receptor.

9. Enviar anuncio al receptor para que lo reenvíe al cliente:

Una vez que el diseñador realizó la muestra final y esté aprobado por corrección, tendrá que enviarla al receptor para que pueda enviarla al cliente sin necesidad enviarla al jefe de arte, puesto que en la actualidad hay inconvenientes al momento de la recepción o envío algún diseño en caso que el director no esté los sub ordinados no podrán tener acceso a ésta porque el trabajo está centralizado por el jefe de dpto.

10. Enviar muestras de arte al cliente:

Cuando la muestra de arte esté verificada por el corrector, el diseñador tendrá que enviarle directamente la muestra al receptor para que proceda a enviar, solicitar la verificación y aprobación del diseño para poder proceder a la publicación. En caso que exista cambios el receptor se lo enviará al diseñador y así mismo le explicará verbalmente para aclarar cualquier duda que tenga respecto a los cambios, puesto que el único medio de comunicación es mediante el jefe del departamento, este método provoca que se transmita la información incorrecta y no procedan a realizar los cambios tal y como lo requiere el cliente.

11. Colocar anuncio en la carpeta de tráfico:

Cuando el diseñador tenga la autorización del diseño final por parte del cliente, procederá de manera inmediata a colocar los anuncios en la carpeta de tráfico, hoy en día el departamento de arte coloca los anuncios horas después de la hora límite de colocación de anuncios, provocando demora en la diagramación del periódico.

12. Enviar diagramado a los editores:

Cuando estén colocados todos los anuncios en sus respectivas posiciones, el departamento de tráfico tendrá que enviar el diagramado del periódico al departamento de redacción en tiempo y forma, para que no exista demora en el tiraje del periódico.

2.1.2 Verificar

Se verificará el proceso de elaboración de anuncios mediante observación directa, y mediante el resultado de los diseños y publicaciones. La Gerente de Ventas será la persona que estará a cargo de la verificación, ésta se realizará cada quince días para realizar. Es importante mencionar que el registro de los errores se contabilizará diariamente, después de los 15 días se hará un promedio de los errores que se presentaron. (Ver anexo 5). Ejemplo: al realizar la verificación el jefe de arte asigna órdenes de trabajo al corrector, esto impedirá que el corrector corrija las muestras de arte y posiblemente filtre los errores lo que trae como consecuencia publicaciones no deseadas por el cliente.

2.1.3 Ajustar

El Gerente de Ventas realizará supervisiones de manera mensual para evitar que el jefe de arte asigne las órdenes de trabajo al corrector, dándole continuidad a las propuestas de mejoras presentadas en este trabajo.

Una vez implementado las soluciones y el proceso de mejora, si aún se filtraran errores de publicación se verificará si se omitió alguna de las propuestas de mejoras, de lo contrario repetir el ciclo de verificación las veces que sean necesario hasta no encontrar errores.

V. CAPITULO III: “DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS”

Solicitud de anuncios: Este es el primer paso para publicar un anuncio, el cliente deberá contactarse con un receptor ya sea vía telefónica, correo electrónico o asistiendo personalmente a las instalaciones. También deberá presentar por escrito o enviar en digital el texto que desea publicar y expresarle al receptor sus requerimientos de publicación.

Recepción de requerimientos de anuncios y asesoramiento: Una vez que el cliente realiza la solicitud verbalmente, el receptor deberá solicitarle al cliente el texto que desea publicar y preguntarle al cliente las especificaciones de publicación tales como: Color, tamaño, ubicación y día de publicación, en esta parte del proceso el receptor determina el tipo de anuncio, si es publrreportaje, campo pagado, nota luctuosa o un anuncio publicitario. Además el receptor debe asesorar al cliente con el objetivo de determinar la mejor manera para publicar el anuncio y la ubicación más conveniente en el diario, si es un anuncio a publicar en PrensiGuía o si es en la Standard. También el receptor brinda los precios de publicación según el presupuesto del cliente.

Ingresar en el sistema y elaborar Orden de Trabajo de Arte con requerimientos del cliente: En el caso del anuncio lineal el proceso de publicación es sencillo, ya que solo se trata de texto, no requiere ningún tipo de diseño, el receptor ingresa en el sistema el texto que el cliente presentó por escrito, para este tipo de anuncio solamente se requiere datos de clasificación según el tipo de anuncio, y los días de publicación, estas especificaciones deben ser ingresadas en el sistema de captura de anuncios, que posee listas de ítems con respecto a clasificación y un calendario donde se seleccionan las fechas a publicar, es importante destacar que el sistema calcula los precios. Por otra parte cuando se trata

Propuesta de mejoramiento en el proceso de Gestión de anuncios en el Diario La Prensa

de los anuncios desplegados ya sean de Standard o PrensiGuía, el proceso es un poco más complejo, este tipo de anuncio también se ingresa en el sistema, el receptor deberá seleccionar en el sistema las opciones según las solicitudes del cliente como: tamaño, color, ubicación, fecha de publicación y escribir en la nota de detalles del sistema el tipo de anuncio, es importante destacar que si el anuncio es reservado por varios días, mismas especificaciones pero diferente arte, deberán cambiarse los códigos en el sistema de cada fecha de publicación, esto ayudará a indicar que el anuncio es nuevo y evitará que se marque por defecto el código del anuncio anterior en el sistema, estas especificaciones son vistas como un reporte por el departamento de tráfico. Además los anuncios desplegados requieren de un diseño, por tanto el receptor deberá de elaborar y enviar una orden de trabajo al departamento de arte para que procedan a la elaboración. En la orden el receptor deberá especificar: Cliente, Tipo de anuncio, edición, color, tamaño, requerimientos del cliente, descripción. Esta orden deberá coincidir con lo ingresado en el sistema y así mismo estos deberán reflejar requerimientos acordados con el cliente en el momento de la recepción.

Apuntar en la lista de publicaciones del día siguiente anuncio

reservado: El receptor tiene que anotar los anuncios detalladamente en la lista de publicación del día siguiente, siendo esto: guía del anuncio, cliente, tamaño, color, posición, tipo de anuncio, gestor (receptor), última fecha de publicación, observaciones.

Diagramar anuncios ingresados: Una vez que el anuncio fue ingresado y facturado en el sistema este entra automáticamente en un reporte del sistema de Diagramación del periódico “Departamento de Tráfico” que es visualizado por el diagramador, quien ubica los anuncios según las especificaciones que ingresó el receptor en el sistema.

Cotejar anuncios diagramados en la lista: El diagramador coteja los anuncios que están ingresados en el sistema y los anuncios anotados en la lista, en caso que exista inconsistencia el encargado de diagramar tienen que consultar y aclarar las especificaciones correctas del anuncio a publicar.

Enviar Orden de Trabajo al Jefe del Depto. de Arte vía correo: El receptor envía al jefe del departamento de arte la orden de trabajo, que contiene especificaciones del cliente. Además deberá enviar en el mismo correo el texto en digital que envió en cliente, si no deberá entregar el texto en físico personalmente al jefe de arte.

Recepcionar y distribuir las Órdenes de Trabajo: El jefe de arte es quien recepciona las órdenes de trabajo que son enviadas por correo por el receptor, luego procede a distribuir las órdenes de trabajo equitativamente a los diseñadores.

Elaboración de diseño: El diseñador elabora las muestras de arte en base a la orden de trabajo enviada por el receptor, cumpliendo cada una de las especificaciones ya sea color, tamaño, texto y ubicación de las imágenes o logos que el cliente solicita.

Verificar y corregir muestra de arte: cuando el diseñador finaliza el diseño tendrá que imprimir la muestra de arte y texto para que el corrector pueda corregir y validar los requerimientos del cliente, una vez validado tiene que transferir las correcciones al diseñador para que proceda a efectuar las modificaciones. Cuando el diseñador realizó las correcciones solicitadas por el corrector, pasará nuevamente por éste para que pueda cotejarlo y de esta manera enviarla al receptor.

Enviar Diseños finales al receptor: cuando el diseño esté validado por el corrector el diseñador podrá enviarle el diseño final al receptor para que este proceda a enviar el diseño al cliente.

El receptor envía muestra de arte al cliente para aprobación de diseño: El receptor envía la muestra de arte al cliente vía correo electrónico, para solicitarle la verificación de texto, diseño y si está conforme con lo solicitado el cliente deberá de enviar el visto bueno vía correo electrónico para proceder a su respectiva publicación, en caso que el cliente no esté conforme se envían por correo las modificaciones al diseñador que elaboró el anuncio y se repiten los ciclos anteriores.

Colocar anuncio en la carpeta de tráfico: Una vez que el cliente aprueba la muestra final, el departamento de arte es el encargado de colocar los anuncios en la carpeta de tráfico, para que este departamento proceda a seleccionar los diseños y ubicarlo en el periódico.

Enviar diagramado a Editores: cuando se tenga colocados los anuncios finales en sus respectivas posiciones, el departamento de tráfico envía la diagramación de los anuncios a los editores, esto con el fin de que los editores tengan conocimiento del espacio disponible para publicar noticia.

Los procesos documentados anteriormente representan las mejoras brindadas con el objetivo de minimizar los errores. Esto lo podemos observar en el Anexo 6, que desglosa el nuevo método de proceso de elaboración de anuncios del departamento de ventas publicitarias.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la elaboración de este trabajo se realizó la propuesta de mejoramiento en el proceso de Gestión de publicaciones de anuncios en el departamento de Ventas publicitarias del diario La Prensa, se planteó la situación actual de la empresa y la principal problemática, se logró constatar por medio de la observación directa que el nuevo método implementado en el área de arte para verificar y validar los textos de las muestras finales de los anuncios no brinda los resultados deseados, los diseñadores realizan los diseños pasando por alto las especificaciones de las órdenes de trabajo lo que ocasiona que los clientes estén insatisfechos con sus diseños ya que reiteradamente solicitan las mismas modificaciones hechas con anterioridad, generando demora y maximizando el tiempo de respuesta, otro punto muy importante es que la correctora la única persona que corrige los anuncios, elabora muestras de arte lo que no permite que realice sus funciones cabalmente. Así mismo, los receptores no están brindando la suficiente atención a los clientes para poder comprender sus necesidades y así comunicar exhaustivamente al área de arte que es el encargado de elaborar los diseños.

Por lo tanto es importante que se implemente las propuestas brindadas en este trabajo, en base a una metodología de sistema de gestión basada en procesos para poder minimizar los errores que presenta este departamento, así mismo concientizar a los trabajadores para que realicen su trabajo enfocándose en las necesidades y satisfacción del cliente.

VII. BIBLIOGRAFIA

1. CARLOS E. MÉNDEZ A. "Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación." 2001
2. CÉSAR CAMISÓN, SONIA CRUZ, TOMÁS GONZÁLEZ. "Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas" Primera edición. 2007
3. HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO. "Calidad Total y Productividad" Segunda Edición. 2008
4. <http://www.corporacion3d.com>
5. <http://www.blog-top.com>

ANEXO

ANEXO 1

Documentos de Trabajo

Formatos para la elaboración del informe:

Entrevista al Jefe de Arte.

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades como Jefe De Arte?

Dirigir y Organizar el Departamento de Arte de Ventas Publicitarias, Administrar el equipo humano, Identificar las necesidades del departamento y su satisfacción, Crear y Administrar procesos de trabajo del departamento de Arte, Capacitar y Facilitar el crecimiento técnico al personal del departamento de Arte, Desarrollo Conceptual y creativo de campañas publicitarias para clientes directos, Promover y Ejecutar una cultura de servicio al cliente interno y externo.

Diagramado de ser necesario, Distribuir el trabajo en el departamento de Arte procurando el manejo más eficiente y efectivo de los recursos del mismo, Dar su visto bueno a las solicitudes de vacaciones de su personal a cargo, Solicitar material de oficina a la Gerencia de Ventas, Reportar ausencias justificadas o injustificadas a la Gerencia de Ventas. Así como citas médicas de su personal. Estar disponible a todo momento por emergencias que surgen de último momento.

2. ¿Cuántas personas tiene bajo su responsabilidad?

Tres personas: tres diseñadores y una correctora.

3. ¿Cuáles son las funciones del departamento de arte?

Elaborar diseños de los anuncios solicitados por el cliente en base a una orden de trabajo, cumpliendo cada uno de los requerimientos del cliente.

4. ¿Qué método utiliza para distribuir las órdenes de trabajo recibidas?

Se le asigna las órdenes de trabajo a los diseñadores, basándose en la carga de trabajo asignada, la cual debe ser equitativa para todos.

5. ¿Cuánto es el promedio de anuncio recibidos por día?

Esto depende directamente del departamento de ventas en promedio alrededor de unos 20 anuncios diarios.

6. ¿Cuáles son las características que debe tener el diseño elaborado para que pueda ser publicado en el periódico?

- En modo de color CMYK
- Con perfil de color asignado para papel periódico - ESTAKATO LA PRENSA
- En archivo JPG a 300 dpi (con el máximo de calidad) o preferible en TIF (fleteados) a 240 dpi como mínimo.
- Los colores negros (líneas y textos) deben de venir solo con negro y con la opción de Overprint activada si van sobre un fondo de color.
- Los textos de color compuestos por más de 2 tintas tienen que venir a un mínimo de 12 pts.
- Los textos invertidos (blancos) sobre un fondo de color compuesto por más de 2 tintas tienen que venir a un mínimo de 12 pts.

7. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para elaborar una muestra de arte?

1. El jefe de arte es el que recibe las órdenes de trabajo electrónica ya sea con texto adjunto o en físico.
2. Asigna la Orden de trabajo a uno de los diseñadores.

3. El diseñador recibe la orden de trabajo y elabora la muestra de arte utilizando las especificaciones indicadas y texto que el cliente desea publicar.
4. Una vez finalizado la muestra de arte el corrector coteja el diseño con la orden de trabajo y el texto original que el cliente envió.
5. Posteriormente cuando el arte está corregido el diseñador envía la muestra al Jefe del Depto. De diseño que a su vez se la envía al receptor que está gestionando la publicación éste le enviará al cliente muestra de arte para que verifique texto y diseño si el cliente está conforme remitirá autorización para la publicación del anuncio, en caso contrario solicitará modificaciones vía correo electrónico.
6. Cuando el diseño esta aprobado se le envía el visto bueno al jefe de arte para que proceda a la publicación del anuncio.

8. ¿Existe un manual de funciones en el departamento? ¿Podría mostrármelo en caso de existir?

No existe un manual de funciones, solo se brinda entrenamiento y se asigna de manera verbal las funciones que deben de cumplir en el puesto de trabajo.

9. ¿Qué programas utiliza para la elaboración de los diseños?

Adobe Creative Suite Case (CS5)

Este paquete consta de: Photoshop, Illustrator, Indesign, Flash, Dreamweavers y Fireworks.

10. ¿Cuál es el tiempo máximo que se debe de requerir para elaborar un anuncio?

No hay límite de tiempo ya que depende del tamaño del anuncio y la dificultad que este tenga.

Tabla de Verificación en Base a las actividades del Jefe de Arte

Descripción de las Funciones	Cumplimiento	
	Si	No
1. Dirigir y Organizar el Departamento de Arte de Ventas Publicitarias	X	
2. Administrar el equipo humano del departamento de Arte.	X	
3. Identificar las necesidades del departamento y su satisfacción.	X	
4. Crear y Administrar procesos de trabajo del departamento de Arte	X	
5. Capacitar y Facilitar el crecimiento técnico al personal del departamento de Arte.		X
6. Desarrollo Conceptual y creativo de campañas publicitarias para clientes directos.		X
7. Promover y Ejecutar una cultura de servicio al cliente interno y externo.		X
8. Diagramado de ser necesario.		X
9. Distribuir el trabajo en el departamento de Arte procurando el manejo más eficiente y efectivo de los recursos del mismo.	X	
10. Dar su visto bueno a las solicitudes de vacaciones de su personal a cargo.	X	
11. Solicitar material de oficina a la Gerencia de Ventas	X	
12. Reportar ausencias justificadas o injustificadas a la Gerencia de Ventas. Así como citas médicas de su personal.	X	

Entrevista al diseñador

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades como Diseñador?

Elaborar las órdenes de trabajo asignadas diariamente y verificar que todos los anuncios estén colocados al final del día en caso de que sean publicados al día siguiente.

2. ¿De qué manera el jefe de arte distribuye el trabajo?

De acuerdo a sus necesidades, siempre valora primero sus actividades y dependiendo de eso hace la distribución al resto de diseñadores.

3. ¿Qué método utiliza el jefe de arte para distribuir las órdenes de trabajo?

Las órdenes de trabajo son distribuidas en base a experiencia y no es de manera equitativa.

4. ¿Cuántos anuncios hace por día?

Aproximadamente de 4 a 8 anuncios diarios

5. ¿Realiza actividades ajenas a sus funciones con respecto a su cargo?

No

6. ¿De qué manera se le distribuyen las órdenes de trabajo?

De acuerdo a su fecha de publicación. Es decir por orden de prioridad, se elaboran primero aquellas órdenes que están más cercanas a su fecha de publicación.

7. ¿Hay algo que le impida que realice los diseños respecto a las órdenes de trabajo?

En algunas ocasiones cuando los clientes no envían la información completa. Por ejemplo cuando envían logos en baja resolución, se tiene que esperar la recepción de este para poder proseguir con la elaboración del diseño.

8. ¿Cuál es el promedio diario de anuncios elaborados que no cumplen con los requisitos iniciales solicitados por los clientes? ¿Por qué?

De 1 a 2 anuncios en ocasiones no agradan al cliente o no se capto correctamente la idea, lo cual es corregido posteriormente.

Tabla de Verificación de Elaboración de los Diseños

Características de los Diseños	Cumplimiento		¿Por qué NO?
	Si	No	
En curvas	x		
Archivos en JPG 300 dpi resolución (flateados)	x		
los archivos en TIF a 220 de resolución (flateados)	x		
En una sola capa	x		
CMYK si va en full color	x		
Con el perfil La Prensa 2	x		
Escala de gris sin son blanco y negro	x		
Las líneas y texto en color negro, solo negro 100% y con la opción de overprint si van sobre un fondo de color	x		
Los textos invertidos y/o a colores, deberán venir a 12 puntos como mínimo	x		
Los artes deben de venir acompañados por un boceto impreso o digital	x		

Entrevista a las Correctoras

1. Podría brindar una breve explicación, ¿En qué consiste su trabajo?

Garantizar calidad, texto, ortografía, gramática, redacción, signos de puntuación y asegurar que el texto este de acuerdo con lo que manda el cliente.

2. ¿Cuáles son las técnicas que ha venido utilizando para corregir los anuncios?

Se realiza una revisión detallada de cada anuncio antes de ser enviado al cliente y se envían sugerencias en caso de ser necesario.

Anteriormente se corregían los diseños finales de manera física, se imprimía el texto original enviado por el cliente y así mismo el diseño final para poder cotejar el diseño con el texto. Una vez que se realizaba la corrección el corrector firmaba el anuncio ya corregido esto con el fin de guardar un registro de la persona que realiza corrección. Esto agilizaba el proceso de corrección puesto que una vez impreso los diseños finales, el corrector en su área de trabajo puede filtrar los errores sin utilizar el equipo de trabajo del diseñador y éste puede continuar elaborando más diseños. Actualmente se ha implementado una nueva forma de realizar las correcciones, con el objetivo de minimizar los costos de papelería, realizando las correcciones desde el ordenador del diseñador que elaboro la muestra de arte asignada en la orden de trabajo, lo que tiene como consecuencia la falta de soporte y registro de las modificaciones que se realizaron en el diseño. Esto tiene como consecuencia demoras en el tiempo de respuesta al cliente cuando solicita muestra de arte para publicarse ya que el diseñador tiene que dar lugar al corrector para que éste pueda proceder a realizar la corrección, es decir el diseñador no puede proseguir a realizar las siguientes ordenes de trabajo hasta que el corrector haya finalizado su tarea.

3. ¿Existe algún elemento que le impida realizar su trabajo a cabalidad?

Algunas normas de ortografías no se pueden aplicar porque no coincide con los gustos y preferencias del cliente, tal es el caso de los días de semanas que se escriben en minúscula pero el cliente lo

desea que inicie en mayúscula. Otro factor influyente es el no poder imprimir el texto digital con el diseño final para poder cotejarlo. Cabe destacar que algunas veces hay muchas órdenes de trabajo en espera que son publicaciones para el día siguiente, el corrector al ocupar la máquina del diseñador, éste se siente presionado porque atrasa la elaboraciones de los diseños, lo que da como consecuencia realizar la corrección de manera muy rápida.

4. ¿Cuál ha sido la razón por la que se han publicado o se diseña una muestra anuncios con errores?

Al realizar las correcciones en el diseño, se ocultan algunos elementos (debajo de las capas de los diseños), lo que trae como consecuencia que se envíen errores en los diseños finales.

5. ¿De qué manera filtra los errores?

Leyendo dos ó tres veces para verificar el texto inicial con el diseño final.

**6. ¿Realiza actividades que no están dentro de sus funciones?
¿Por qué?**

Si, elaboro diseños, puesto que en algunas ocasiones existe mucha demanda de elaboración de anuncios y en algunas ocasiones me asignan ordenes de trabajo.

Documentación

Registros de Documentación existentes	Cumplimiento		¿Por qué NO?
	Si	No	
Órdenes de Trabajo	X		
Texto original que se incluirá en el diseño ya sea en físico o en digital	X		
Impresiones de los diseños con las correcciones realizadas		X	Actualmente no se imprime para corregir
Correos electrónicos con modificaciones que el cliente envía.	X		
Correos con aprobados de clientes	X		

Ordenes de Trabajo	Cumplimiento		¿Por qué NO?
	Si	No	
Nombre del cliente	X		
Guía del anuncio	X		
Nombre del ejecutivo o receptor que está gestionando el anuncio	X		
Fecha de publicación	X		
Tamaño del anuncio	X		
Clasificación de Edición	X		
Color	X		
Especificación de forma de envío de texto si es digital o en físico	X		

Equipos	Photoshop	Indesing	Ilustrator	Flash
	Versión	Versión	Versión	Versión
Máquina 1 (Jefe Arte)	11	6	14	10
Máquina 2 (Diseñador 1)	12	7	15	11
Máquina 3 (Diseñador 2)	11	6	14	10
Máquina 4 (Diseñador 3)	10	7	13	11
Máquina 4 (escáner)	10	5	13	9

Los programas utilizados son de Adobe Creative Suite Case en sus diferentes versiones: CS3, CS4 y CS5.

ANEXO 2

Trabajo de campo

Instrumentos de observación

Jueves 1 de Septiembre del 2011

Área de: PrensiGuía

Hora: 10:00 a.m.

Los receptores de anuncios están recepcionando el texto y a la vez están navegando en el Facebook, chateando, escuchando música en línea, descargando música o videos, viendo programas o películas en líneas, lo que conlleva mal interpretar lo que el cliente desea y trayendo como consecuencia la impresión de un anuncio no deseado por el cliente. Se logró observar poca motivación por parte de los receptores al momento de atender a los clientes, ya que presentan una actitud negativa y poco interés en las necesidades de los clientes.

Así mismo se logró constatar mediante la observación directa, mientras existen un sin número de llamadas en espera las personas encargadas de atender se encuentran atendiendo llamadas ajenas al giro del negocio, no se encuentran en sus estaciones de trabajo o no contestan las llamadas. Lo que provoca que los clientes no estén conformes con el servicio telefónico puesto que están en espera por largo tiempo, dando como resultado que al final los clientes se presentan a las instalaciones de la empresa para poder gestionar sus anuncios, saturando de trabajo a las receptoras de mostrador.

ANEXO 3

Trabajo de campo Instrumentos de observación

Martes 6 de Septiembre del 2011

Área de: Arte

Hora: 09:00 a.m.

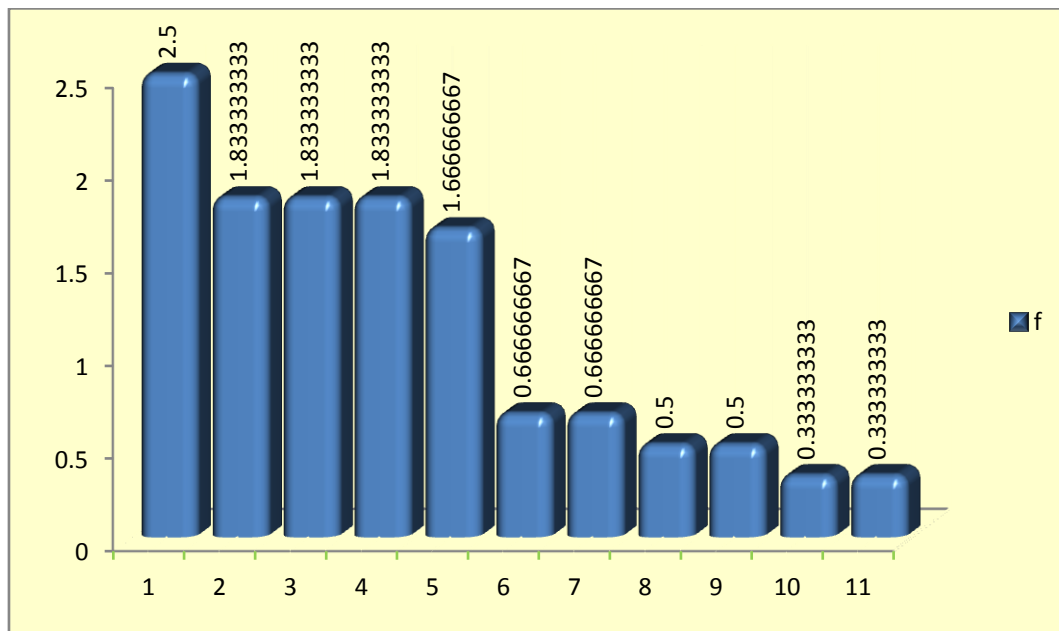
Se observó que el jefe de arte distribuye las órdenes de trabajo enviadas por correo electrónico de manera no equitativa a los diseñadores: Ejemplos: Los anuncios que se elaboran de Disnorte y Dissur son anuncios de gran magnitud, el jefe asigna la orden de trabajo a la persona con más experiencia, aunque otros diseñadores estén disponibles para avanzar otra orden. Otro punto muy importante es que al momento de enviar las órdenes de trabajo, los diseñadores omiten ciertas descripciones, puesto que no revisan la orden detalladamente. Ejemplo: se envió una orden de trabajo y tenía como descripción que era Campo Pagado, al momento de enviar el diseño final al receptor, el diseñador no ubico la leyenda para este tipo de anuncio y a la vez estaba consultando si era campo pagado. Lo que conlleva demora en la aprobación puesto que se tuvo que realizar modificación en algo que ya estaba descrito anteriormente.

El jefe de arte asigna elaboración de órdenes de trabajo a la persona encargada de verificar el texto de los anuncios, con el objetivo de agilizar los diseños. Es importante mencionar que en el área de arte solo existe un corrector, y éste no tiene asignado la elaboración de diseños. De igual manera, el método de corrección se realiza en la estación de trabajo del diseñador que elaboró el anuncio, causando: eliminación de texto ya que el corrector está directamente haciendo las correcciones desde el programa de diseño y no se percata que algún texto que quedo debajo de otra capa, así mismo provoca demora en elaboración de órdenes pendientes.

ANEXO 4

Diagrama de Pareto

En el gráfico obtenido se observa que un 20% de los *cambios no realizados en el diseño y texto en los anuncios solicitados* representan aproximadamente un 80% de los defectos, por lo tanto centrándose este error reduciría en un 80% el número de defectos.



n	f
1	2.5
2	1.83333333
3	1.83333333
4	1.83333333
5	1.66666667
6	0.66666667
7	0.66666667
8	0.5
9	0.5
10	0.33333333
11	0.33333333

ANEXO 5

Con este instrumento de verificación la Gerente de ventas tendrá un control diario para poder tomar decisiones de mejora en el próximo periodo de evaluación, en base a los errores presentados durante el fragmento de quince días.

SEMANA X AL X 15 días	ERROR	FRECUENCIA	CAUSA
1			
2			
3			
4			
.			
.			
.			
15			

ANEXO 6

